

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：K0107424

UDC _____

学 位 论 文

中国电信福州本地网企业流程重组研究

The BPR Study of China Telecom Group Fuzhou Corporation

蔡 腾 跃

指导教师姓名：詹 虹 副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：企 业 管 理

论文提交日期：2004 年 9 月

论文答辩时间：2004 年 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

中国电信福州本地网企业流程重组研究

蔡腾跃

指导教师：詹虹 副教授

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

自从 Michael Hammer 与 James Champy 于 1993 年共同发表了《公司重组——企业革命的宣言》(“Reengineering the Corporation——A Manifesto for Business Revolution”)后,企业流程重组作为一种新的管理思想,象一股风潮席卷了整个美国和其他工业化国家,并大有风靡世界之势。企业流程重组理论的诞生是为了摆脱当代企业管理模式上面临的困境而呼吁企业进行管理革命:对企业的流程,组织结构,信息化和企业文化进行彻底的再设计。约有 75% 的欧美企业实施了企业流程重组。例如著名的 Ford 汽车公司、GE、AT&T、IBM、意大利的 BAT、德国电信等,此外,亚洲也有许多公司纷纷接受这一思想,其中不乏有象和记电信、NTT 这样的成功案例。中国电信集团为了全面提升公司的核心竞争力,决定进行企业流程重组。2002 年中国电信集团福州本地网企业流程重组开始试点实施,历时一年,取得了可喜的成效。本文正是基于当今管理界的这一热点问题,结合中国电信集团福州本地网的企业流程重组试点,试图从理论到具体实践展开对企业流程重组的研究。

第一章,本文首先介绍了企业流程重组的理论知识,包括其出现的背景、概念、内涵、实施方法、实施步骤等,并指出流程重组的核心是变革,而不是对某些个别流程的修改。

本文在第二章通过分析中国电信与其它世界顶级企业的差距,说明了中国电信启动企业流程重组的必要性,同时指出中国电信进行企业流程重组所面临的挑战和要解决的问题。

第三章是本文的重点,本章分析了福州本地网在启动企业流程重组前管理上的不足,并从以下七个方面详细讨论了福州本地网实施企业流程重组的

举措：组织结构转变，营销模式转变，服务模式转变，业绩理念转变，建立 KPI 体系，IT 支撑以及企业文化。福州本地网企业流程重组试点顺利与否对中国电信其它本地网的企业流程重组实施具有重要意义。

最后，本文在第四章肯定了福州本地网企业流程重组的阶段性成功，进而描述了从这一阶段性成功所能得到的启示、经验与教训，为下一批本地网的企业流程重组起到借鉴的作用。

关键词：中国电信；福州本地网；流程；企业流程重组。

ABSTRACT

When Michael Hammer and James Champy published the book “Reengineering the Corporation –A Manifesto for Business Revolution” in 1993, they introduced a new management theory for all businesses. The notion of Business Process Reengineering swept all across America and other industrial countries and started a trend to revolutionize the whole management field. The goal of the “Business Process Reengineering” was to break away from the inefficiency of the current management system. Appealing to corporations to begin streamlining their operations by radically redesigning the business process. Starting with the organization structure, business information and business culture. Almost 75% western businesses like Ford, GE, AT&T, IBM, Germany Telecom and businesses in Asia like Hutchison and NTT accepted this theory and began reengineering their businesses in order to improve the core competitiveness. China Telecom Group Fuzhou corporation also begun to test the reengineering of their business in 2002. They were more successful after a year.

This thesis is based on the popular topic of the management field and combining the reengineering practices taught in the book and widely accepted by companies. It studies the theory of business process reengineering and the BPR test of China Telecom Group Fuzhou corporation.

In Chapter 1, this thesis mainly introduces the theory of BPR, including the background, notion, meaning, implementing method and implementing steps of BPR. It indicates the key to reengineering is obliterating, not change at some individual process.

There is a big gap between China Telecom and the first level

telecommunication company, As Chapter 2 discusses, to be a leading company around the world, China Telecom should implement BPR. Furthermore, it explains what challenge and difficulty is in implementing BPR.

Chapter 3 is the emphases of this thesis, it analyses the shortage of Fuzhou cooperation management before BRP. It discussed in detail the BPR implement in Fuzhou cooperation from the following aspects: organization change, marketing model change, service model change, performance concept change, building KPI, IT supporting and business culture.

Last but no least, Chapter 4 claims that the BPR test in Fuzhou corporation is successful. Though there are some lessons in the BPR test, there are more good experiences will be useful for other corporation in China Telecom Group to implement the BPR.

Key Words: China Telecom Group; Fuzhou Corporation; Process; BPR.

目 录

第一章 引言	1
第一节 企业流程重组理论出现的背景	1
第二节 企业流程重组的概念	4
第三节 企业流程重组的内容	5
第四节 企业流程重组的实施步骤	6
第五节 企业流程重组实施的保障措施	8
第二章 中国电信启动企业流程重组	10
第一节 中国电信启动企业流程重组的成因	10
第二节 企业流程重组前中国电信的不足与症结	11
第三节 企业流程重组对中国电信的挑战	12
第四节 中国电信的 SWOT 分析	14
第五节 中国电信企业流程重组要解决的关键问题	15
第三章 中国电信福州本地网企业流程重组的实施	18
第一节 福州本地网企业流程重组时间表	18
第二节 企业流程重组前福州本地网的分析	20
第三节 福州本地网企业流程重组的举措	21
第四节 福州本地网企业流程重组后的重大转变	35
第四章 福州本地网企业流程重组的启示	37
第一节 福州本地网企业流程重组的评价	37
第二节 企业流程重组失败的原因	41
第三节 福州本地网企业流程重组成功的关键因素	42
第四节 后续本地网流程重组实践中应注意的问题	45
结束语	49
参考文献	50
后 记	54

第一章 引言

第一节 企业流程重组理论出现的背景

企业流程重组(Business Process Reengineering, 简称 BPR)最初于 1990 年由美国前麻省理工学院教授 Michael Hammer 在《重组：不是自动化，而是变革》(“Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate”)一文中提出的,1993 年 Michael Hammer 与 CSC Index 的首席执行官 James Champy 共同发表了《公司重组——企业革命的宣言》而创立了企业流程重组这一全新的管理学理论。企业流程重组对于当时面临企业经营困境的人们来说无疑是带来一线希望。在 20 世纪 90 年代中期,越来越多西方国家的公司选择进行企业流程重组。Hammer 本人甚至被《BusinessWeek》评为本世纪最有影响力的四位管理大师之一。从现在掌握的资料看,企业流程重组的发展势头可以用“迅猛”两字来形容。《公司重组——企业革命的宣言》一书,曾在连续 6 个月内被《纽约时报》列为非小说类的头号畅销书,并在出版的当年(1993 年)被译成 14 种不同语言的版本向世界各国传播。1 年半之后已售出 170 万册,其中 75 万册是在美国卖出的,25 万册则在日本售出。据不完全统计,至今在全球已售出 200 多万册,在商务书刊中能问鼎如此惊人成功的实不多见。企业选择进行企业流程重组,都渴望能通过这一全新的管理理论,为自身带来蓬勃的生机。然而企业流程重组管理理论的产生,决不是由于两位教授的一本年度最畅销书而诞生出来这么简单,隐藏在企业流程重组背后的是深刻的时代及管理变革的背景。

王云：《BPR 业务流程重组：企业获得突破性成长的有效途径》，2002-7-30

http://www.e-works.net.cn/comm/ewk_business/myeworks/middleAct.aspx?actionName=viewArticle&object=11471

一、市场关系变化产生变革需求

上世纪 70 年代以来，全球经济环境发生了巨大的变化，供大于求的现状促成了卖方市场转向买方市场。当时买方市场的一个比较显著的特点是买方需求的多样性和多变性；买方市场促使企业必须改变观念：需要一切以市场、以顾客为核心。观念的改变，离不开企业内部管理体制的变革，没有合适的管理体系和缜密的管理流程，将无法适应买方市场的需求。

二、经济萧条促使学术界寻找新的出路

上世纪进入 80 年代，日本经济在全球的竞争力大大加强，并在机械、钢铁、汽车、化工等美国传统优势行业显示出明显的比较优势。而美国等发达国家经济却陷入增长缓慢和通货膨胀的尴尬困境，企业陷入了成本增加、效益降低的局面，因此美国的企业迫切期望改变这种现状。为了尽快走出低谷，学术界开始寻找新的出路。

三、新型管理理论及实践为企业流程重组理论的诞生奠定了基础条件

由于上述两个原因，70 年代到 90 年代是管理学界新思想和新观点出现最为活跃的时期，譬如 TQM（全面质量管理）、PM（项目管理）、WorkTeam（团队管理）等一系列管理理论与实践，在欧美经济界达到全面展开并取得一定的成功；这些管理理论与管理方法的实践为企业流程重组的出现奠定了基础。

四、在当代全球化市场中，企业进入 3C(即顾客、变革和竞争)时代。3C 时代对企业流程重组提出了更迫切的要求

1、3C 时代市场的主要特征

（1）顾客（Customer）多样性：市场的主导权已转入顾客手中，使市场由卖方市场变为买方市场，顾客选择商品的余地大为扩展。因此，怎样使

顾客满意，就成为企业的奋斗目标和一切工作的归宿。

(2) 变革 (Change) 使市场需求多变：科技进步日新月异，产品生命周期不断缩短，这些变化已成为不可阻挡的潮流，促使企业加快变革步伐。

(3) 竞争 (Competition)：以往那种仅凭借物美价廉的商品就能在竞争中稳操胜券的简单竞争方式已被多层面的竞争方式所取代。如今，谁能提供独占性的产品和一流的服务，谁就能够赢得竞争。市场占有率已成为评判企业是否具有竞争力的最集中的体现。

2、在 3C 时代企业的不适症

在 3C 时代，企业的不适症主要表现在：

(1) 管理效率 管理层次重叠，冗员多，管理费用大；无效工作环节多，运转效率低下；

(2) 客户服务 组织对外接触点不只一处，易导致客户的不满意；

(3) 信息沟通 信息沟通渠道过长，沟通成本过高，导致时机延误；

(4) 工作流程 流程缺乏协调，易产生利益本位主义和利益分散主义，形成管理真空地带。

美国企业家和管理学家认识到，一个企业要想适应外界环境的迅速变化，要能在激烈的竞争中求生存、求发展，就不仅要采用先进的科学技术，而且要尽快地改变与现代化生产经营不相适应的管理方法，企业应建立起便于对外部环境变化做出灵活反应的管理机制和组织结构。应该说，1990 应运而生的企业流程重组正好迎合了企业的这种思想和需要，完全满足欧美企业急于走出经济萧条、寻求持续增长和适应新的商业规则的心理需求，也满足了学术界在迷茫中寻求管理思想革新的迫切心理。在某种意义上，20 世纪 90 年代初的欧美，企业流程重组带给企业界的，更多是一种期望，停留在学术上的观点还有待于实践的验证。然而到了上世纪末与本世纪初，越来越多的国际型大企业选择了企业流程重组进行企业变革。

第二节 企业流程重组的概念

Hammer 和 Champy 将企业流程重组定义为：是对企业的流程进行根本性的再思考和彻底性再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性的改善。（“the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed.”）。

在这个定义中，“根本性”、“彻底性”、“戏剧性”和“流程”是应关注的四个核心内容。

根本性表明企业流程重组所关注的是企业核心问题，通过对这些问题根本性的问题的仔细思考，企业可能发现现有的商业模式已经不适应企业发展了。

彻底性再设计意味着对旧的事物推倒重来，它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。

戏剧性意味着企业流程重组追求的不是一般意义上的业绩提升或略有改善、稍有好转等，进行重组就要使企业成本得到明显的控制，业绩有显著的增长、极大的飞跃。业绩的显著增长是企业流程重组的标志与特点。

最后，企业流程重组关注的是企业的流程，《牛津英语大词典》将流程定义为，一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。一般来说，流程是由一系列单独的任务组成的，使一个输入经流程变成输出的全过程。（“A process is a set of linked activities that take an input and transform it to create an output.”）组成流程的基本要素包括：活动、活动之间的连接方式、活动的承担者和完成活动的方式。“企业

Michael Hammer, James Champy. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Published 1993 by Harper Collins Publishers, P32.

H.J.Johansson, P.McHugh, A.J.Pendlebury, W.A.Wheeler. *Business Process Reengineering* Published 1993 by John Wiley & Sons Ltd., P57.

流程”是指一组在企业各部门间共同为顾客创造价值而相互关联的活动。一切“重组”工作全部是围绕企业流程展开的。

解读企业流程重组概念,可发现其核心思想是企业管理变革,而不是仅仅某个流程的再设计。企业流程重组摒弃了职能导向,以最大限度满足顾客需求为核心,员工成为主动的服务创造者;企业流程重组压缩了管理层级,缩短了管理者和员工、顾客之间的距离;企业流程重组运用先进的管理技术,消除了传统模式的成本风险,最大限度地保证质量与效益。

第三节 企业流程重组的内容

企业流程重组理论强调以顾客为中心和服务至上的经营理念,其内容有以下几点:

一、人的重组

企业推行企业流程重组项目的最大阻力是项目启动时人们的惰性,实施企业流程重组成败的关键取决于企业内部人员的整体素质与水平。高层领导者要有富于革新、勇于向风险挑战的精神;能对市场变化反应敏锐,善于决策;能与公司内外进行有效沟通,具备广泛的知识面;能深入领悟企业流程重组的内涵,切实转变思想观念。

二、技术的重组

国外许多大企业在实施企业流程重组时,都非常重视信息技术(IT, Information Technology)的支撑作用,先进的信息技术将改造企业的信息基础结构,利用先进的信息技术建立覆盖整个企业的信息网络,使每位员工通过网络就可得到与自己业务有关的各种信息,并固化企业的流程。

三、组织结构的重组

组织结构重组的目的，是要给企业流程重组提供制度上的维护和保证，并追求不断改进。建立精简的、长期有效的组织结构，这样才能保证流程持续改善的长期进行。

四、企业文化的重组

营造适宜的企业文化氛围，是企业实施上述重组的保障。竞争是企业成功的动力，各种竞争最终都归结为人才竞争，人才是企业最宝贵的财富，因此必须树立企业员工是第一顾客的新观念。要为员工提供宽松的工作环境和良好的后勤保障，增强他们的主人翁责任感，使他们能够敬业爱岗、尽职尽责。国外一些企业提出，企业如何对待自己的员工，你的员工就如何对待顾客，因此，要正确引导和教育员工，使他们能够处理好与顾客的关系，企业才能有竞争力。此外，办企业要像办学校一样，不断强化员工的培训教育，尽快提高他们的素质。

第四节 企业流程重组的实施步骤

根据企业流程重组的思想精髓，我们可以将企业流程重组的实施结构设计成一种多层次的立体形式，整个企业流程重组实施体系由观念重组，流程重组和组织结构重组等几个层次构成，每个层次内部又有各自相应的步骤过程，各层次也交织着彼此作用的关联关系。

一、观念重组

这一层次所要解决的是有关企业流程重组的观念问题。即要在整个企业内部树立实施企业流程重组的正确观念，使企业的员工理解企业流程重组对于企业转型、企业管理的重要性。它主要涉及到三个方面的工作：

1、组建企业流程重组小组。由于企业流程重组要求大幅度地变革基本观念、转变经营机制、重建组织文化、重塑行为方式和变革组织结构，这就需要有很好的领导和组织的保证。所以，在企业内部要成立专门的领导小组负责企业流程重组。

2、前期的宣传准备工作。它可以帮助企业的员工从客观和整个企业发展的角度，来看待并理解企业流程重组及其对本企业带来的重要意义，以避免由于员工的不理解，造成的企业内部的人心恐慌和对企业流程重组的抵触情绪。

3、设置合理目标。这是为了给企业流程重组活动设置一个明确的要达到的目标，以便做到“心中有数”。常见的目标有：降低成本、缩短时间、增加产量、提高质量、提高顾客满意度等等。

二、流程重组

流程重组是指对企业的现有流程进行调研分析、诊断，再设计，然后重新构建新流程的过程。它主要包括三个环节：

1、企业流程分析与诊断。它是对企业现有的企业流程进行描述，分析其中存在的问题，并进而给予诊断。

2、企业流程的再设计。针对前面分析诊断的结果，重新设计现有流程，使其趋于合理化。流程再设计可以表现为：（1）经多道工序合并，归于一人完成；（2）将完成多道工序的人员组合成小组或团队共同工作；（3）将串行式流程改为并行式流程等。

3、企业流程重组的实施。这一阶段是将重新设计的流程真正落实到企业的经营管理中来。

三、组织结构重组

面向企业流程设计组织结构，组织结构能够为企业流程的顺利实施提供

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库